นวัตกรรม..กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขันอย่างยั่งยืน
Innovation... strategy of creating sustainable competitor's advantage

วิไลวรรณ ศรีอักษร

สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

บทคัดย่อ

เกมการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น นวัตกรรมคาดว่าจะเข้ามามีบทบาทสำคัญใน 3 ทศวรรษนี้ นับได้ว่านวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันสำหรับธุรกิจในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ รูปแบบของนวัตกรรมที่แตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่งขันมีทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งการที่ธุรกิจจะสามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้มีแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่มาจากการคิดค้นภายในกิจการและนวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์การ กลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมจะทำให้องค์การธุรกิจสามารถก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมในอุตสาหกรรม ปัจจัยสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมมีหลายประการ ได้แก่ นวัตกรรมต้องถูกผลักดันมาจากผู้บริหารระดับสูง การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่องค์กรและก้าวสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Abstract

The competition in today's business world has been changed rapidly increasing. The innovation will be a significant role as the factors of knowledge-based economy era to complete in their businesses for the third decade. In applying different innovation within activities such as product innovation, service innovation, and process innovation, it can bring more value to their customers. Thus, business will create the innovative by using the innovation source including closed innovation which related to the internal business's implementation and open innovation which comes from linking to external organizations. The business can be innovative occur are the source of innovation in the business of invention and innovation that comes from linking to external organizations. The strategy to develop innovative can make the business to be the leadership of innovation in industry. The key elements of developing the innovation or strategy for developing innovative consist of innovations must be driven by senior management; promoting to develop innovation; and supporting and motivating. Creating an innovation organization can change and create the sustainability in the organization and leading to be the leader in the industry for changing rapidly.

คำสำคัญ: นวัตกรรม กลยุทธ์ ความได้เปรียบคู่แข่งขัน ยั่งยืน

บทนำ

ตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมาการแข่งขันในธุรกิจทุกประเภทในตลาดโลก อาจเห็นได้ว่ารูปแบบของการแข่งขันกันไม่เพียงแข่งในเชิงคุณภาพสินค้าและบริการ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement หรือ kaizen) เท่านั้น แต่ยังแข่งขันกันในเชิงความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการที่ต้องการความแปลกใหม่อยู่เสมอด้วยเหตุนี้ธุรกิจต่างๆจึงแสวงหานวัตกรรมเพื่อรองรับต่อการขยายตัวทางธุรกิจและสอดคล้องต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

มีข้อมูลจากวารสารในสหรัฐอเมริกา (US journal) ปี 2010 ได้คาดการณ์ว่านวัตกรรมจะเข้ามามีบทบาทใน 3 ทศวรรษนี้ (innovation will be our next 3 decades) โดยบทความวิจัยวิเคราะห์ในวารสารต่างๆ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมในประเทศต่างๆ พบว่าดัชนีความสามารถในนวัตกรรม (ici : innovation capacity index) ประเทศผู้นำอยู่ในภูมิภาคยุโรป และสหรัฐอเมริกา ส่วนประเทศสิงคโปร์ (76.7 ici-score) เป็นผู้นำในทวีปเอเชีย สำหรับประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 45 (54.8 ici-score) ของโลกตามหลังสิงคโปร์และมาเลเซียในภูมิภาคอาเซียน

นวัตกรรม คืออะไร

Peter Drucker (1985) กล่าวว่า “นวัตกรรม” ในมุมมองของผู้ประกอบการว่าเป็นเครื่องมือเฉพาะสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

Rogers (1995) กล่าวว่า “นวัตกรรม” หมายถึง ความคิด การปฏิบัติหรือเป็นสิ่งใหม่

Thomas Hughes (1987) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้นและพัฒนาซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อนแล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

Betje (1998) นิยามว่า “นวัตกรรม” สิ่งที่ถูกนำมาใช้ในธุรกิจการผลิต การจำหน่าย รวมถึงการบริโภคสินค้าและบริการต่าง ๆ

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2546) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่แปลกไปจากเดิม โดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสม และสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลองพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีทางปฏิบัติทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณ พ.ศ. 2542 ระบุว่า “นวัตกรรม” หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรือ อุปกรณ์ เป็นต้น

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2553) กล่าวว่า “นวัตกรรม” เน้นในเรื่อง “ความใหม่” และ “ความสามารถในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์”

จะเห็นได้ว่า มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า “นวัตกรรม” ในมุมมองที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามจากความหมายในข้างต้น สรุปได้ว่า คำว่า “นวัตกรรม” คือ สิ่งใหม่ เน้นในเรื่องใหม่ ซึ่งความใหม่นั้น อาจจะเป็นความคิดใหม่ หรือสิ่งใหม่ที่ทำให้เกิดขึ้น อาจจะเป็น ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์มาจากความรู้และความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างประโยชน์ สร้างความแตกต่าง สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ

ปัจจุบันเศรษฐกิจโลกอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้(Knowledge-based economy) ซึ่งเป็นการนำความรู้ หรือทรัพยากรทางความคิด องค์ความรู้ (Know-how) ความเชี่ยวชาญ และทรัพย์สินทางปัญญามาสร้างให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือเชิงพาณิชย์

นวัตกรรม จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันสำหรับธุรกิจยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ทั้งนี้เพื่อสร้างธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการใหม่ที่มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าของคู่แข่ง

รูปแบบของนวัตกรรม

รูปแบบของนวัตกรรม (Forms of Innovation) สามารถจำแนกได้หลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม หากจำแนกรูปแบบของนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์การนำไปใช้ จะสามารถแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ และนวัตกรรมกระบวนการ

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

นวัตกรรมในรูปของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภค นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นับเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เคยมีในตลาดมาก่อน รวมถึงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เดิมที่พัฒนาให้มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าอื่นที่มีอยู่ในตลาด

ตัวอย่างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ผงซักฟอก Tide Pod

ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นวิธีการทำความสะอาดโดยผู้ทำงานไม่ต้องเข้าไปแตะต้องหรือทำเองอย่างหนักเหมือนเมื่อก่อน ซึ่งแนวโน้มนี้เป็นสิ่งที่ บริษัท พี แอนด์ จี มองอยู่ว่าจะพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่เรียกว่า Tide Pod ด้วยการเอาผงซักฟอกใส่ในภาชนะที่ออกมาพร้อมกัน ทั้งหมดจะทำหน้าที่เพื่อช่วยงานการซักผ้า งานการขจัดคราบ และเพิ่มความสดใสให้กับเนื้อผ้าพร้อมกัน 3 อย่างในผงซักฟอกที่ออกใหม่ หากทำได้จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซักผ้าของคนอเมริกันในอนาคตด้วย

กล่องกระดาษทิชชู MyKleenex Tissue 2.0

การทำให้กระดาษห่อสินค้ากลายเป็นเรื่องส่วนบุคคล เรื่องของครอบครัว เป็นแนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของคิมเบอร์ลี่-คลาร์ก ที่ใช้กับกระดาษคลีเน็กซ์ แม้ว่าตัวกระดาษชำระหรือทิชชูภายในกล่องใส่จะไม่ได้เปลี่ยนแปลง แต่ผู้ประกอบการรายนี้ได้เปลี่ยนการใช้ประโยชน์ของกล่องกระดาษใหม่ ด้วยการเปลี่ยนสภาพเป็น อัลบัมภาพ หรือ Photo Album แนวคิดใหม่ของแบรนด์คือ การเปิดตัว MyKleenex Tissue 2.0 โดยที่กระดาษใส่ทิชชูสามารถนำไปพรินต์เป็นภาพของครอบครัวได้

เครื่องปรุงน้ำสลัด Sizzing Salads Dinner Kits

อาหารมื้อที่ง่าย ยุ่งยากน้อยลง เป็นแนวคิดของบริษัทคราฟท์ เป็นสินค้าที่พร้อมปรุงสำหรับดินเนอร์สลัด เรียกว่า Sizzing Salads Dinner Kits เป็นขวดที่บรรจุเครื่องปรุงน้ำสลัดและขวดของซอสปรุงรสขายรวมเป็นแพ็กเดียวกัน เวลาจะรับประทานก็เพียงแต่ผสมเครื่องปรุงลงในสลัด นำเอาซอสปรุงกับไก่ และรับประทานได้เลย ผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ใช้เวลาในการเตรียมและปรุงไม่เกิน 20 นาทีเท่านั้น ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสนใจเพราะเวลาที่ใช้ไม่นาน และไม่มากเกินไปที่จะรอคอยได้ ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ หากผสมผสานกับแนวคิดของผักไร้สารพิษด้วย จะทำให้เมนูนี้เป็นเมนูเพื่อสุขภาพที่สมบูรณ์แบบ

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

นวัตกรรมบริการเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น กรณีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้นวัตกรรมบริการโดยส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปวิธีการใหม่ในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตมาสรรค์สร้างเป็นนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ อาทิ การซื้อ/ขายสินค้า ผ่านการประมูลทางเว็บไซต์ เป็นต้น

ตัวอย่าง

Service Innovation สไตล์ MK นวัตกรรมบริการฉบับเอ็มเค ติดจีพีเอสรถกระจายสินค้า 12 ปีกับ 300 สาขาทั่วประเทศ ความสำเร็จที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างบังเอิญ แต่เกิดจากการเรียนรู้ ปรับปรุงโปรดักส์และบริการอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องไปกับความต้องการลูกค้าที่ไม่มีที่สิ้นสุด และนับวันยิ่งเรียกร้องมากขึ้นที่สำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับการสร้าง นวัตกรรมบริการ (Innovation Service) ที่ทำให้เอ็มเคเป็นแบรนด์ที่แตกต่าง มีเอกลักษณ์ และเป็นมากกว่าร้านจำหน่ายสุกี้ ดังนั้น เครื่องนำทางสำคัญเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมบริการที่เป็นเลิศสำหรับเอ็ม เค จนกลายเป็นปรัชญานำทางสร้างนวัตกรรมบริการ สำหรับคอนเซ็ปต์แบรนด์ คือ ช่วงเวลาแห่งความสุข (The Warmest Moment) สำหรับนวัตกรรมบริการของเอ็มเค มีดังนี้ หนึ่ง อุปกรณ์ สอง ไอที สาม ทีมงานบริการ สี่ โภชนาการที่ดีต่อสุขภาพ ห้า ห่วงโซ่อาหารดี ตั้งแต่โรงงานผลิตจนถึงโต๊ะรับประทานของลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในญี่ปุ่นรู้จักกันดีว่า ไคเซน คือ การทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม แม้แต่เล็กน้อยก็ตาม ส่วนนวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ทั้งสองส่วนสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ ส่งผลให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งขยับไล่ตามมาติดๆ จึงต้องทิ้งห่างด้วยการสร้างนวัตกรรมบริการและไคเซนทำงานควบคู่ไปด้วยกัน โดยงานบริการมีสมการที่น่าสนใจ คือ การสร้างคุณค่าเพิ่มให้ลูกค้า

นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการเป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพราะเป็นการปรับเปลี่ยนแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ตัวอย่างเช่น ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ระหว่างธุรกิจ(B2B e-commerce) ที่ช่วยลดความจำเป็นในการจัดทำเอกสารของภาคธุรกิจ อันส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมาก เป็นต้น

ตัวอย่าง

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มี "นวัตกรรม" เป็นแก่นของเกมแข่งขัน นวัตกรรมเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการในองค์กร กรณี นกฮูก ระบบ Intranet ที่เป็น Knowledge Management เป็นไอเดียที่เกิดขึ้นในกระบวนการแต่นำมาพัฒนาเป็นรูปธรรมและใช้งานได้จริง ระบบนี้จะเปิดช่องทางให้พนักงานทุกคนสามารถสามารถติดตามความเคลื่อนไหว, อัพเดทสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงเรียนรู้เทคโนโลยี เทคนิค และรูปแบบการทำงานได้ด้วยตัวเองผ่านระบบออนไลน์ ลักษณะ Way to Share, Where to Learn ซึ่งเปิดใช้มาตั้งแต่ปี 2546 แต่กระตุ้นให้ "คิดดี" "คิดแปลก" ผู้บริหารได้เปิดโครงการที่ชื่อ ยูเรก้า อะวอร์ด ออกมา"ปรับความคิดเป็นโอกาส แปรความสามารถเป็นพลัง" เป็นสโลแกนที่คิดโดยผู้บริหารที่ต้องการเปิดให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบต่างๆ ขึ้น พร้อม ๆ กับวางงบประมาณในส่วนนี้ไว้ที่ 5-10% ในแต่ละปีเพื่อใช้เป็นรางวัลสำหรับกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดและสร้างไอเดียใหม่ๆ ดังคำกล่าวที่ว่า "คนไม่คิด นวัตกรรมใหม่ๆ ก็ไม่เกิด"

แหล่งที่มาของนวัตกรรม (Sources of Innovation)

แหล่งที่มาของนวัตกรรมมี 2 แหล่ง คือ

1. นวัตกรรมที่มาจากการคิดค้นภายในกิจการ (Closed Innovation) ถือเป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการดังกล่าว องค์การอาจจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ขึ้นและจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อมาช่วยในการพัฒนาสินค้าและบริการรวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในสินคาและบริการ ซึ่งการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น โดยทั่วไปมักต้องมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้วัฒนธรรมองค์การในองค์การนั่นเอง เป็นกลไกในการผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์การมีความตื่นตัวในการสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา และนำแนวคิดดังกล่าวไปผสมผสานกับสินค้าและบริการของกิจการ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

โดยกลไกที่เป็นที่มาของนวัตกรรมภายในกิจการนั้น คือ การทำการวิจัยว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไรและให้ความสำคัญกับปัจจัยใดในการตัดสินใจซื้อสินค้าของเราเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน ซึ่งวิธีส่วนใหญ่ที่องค์การใช้คือ การสำรวจความต้องการของลูกค้า ซึ่งอาจจะมีการแจกแบบสอบถาม เพื่อให้กระจายไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและพึงพอใจรวมถึงสิ่งที่ลูกค้าอยากให้มีในสินค้าและบริการของกิจการ หรืออาจจะเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus group) โดยการนำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเข้ามาร่วมในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาข้อมูลจากตัวแทนดังกล่าว และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการและทัศนคติของลูกค้าต่อไป

ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ

องค์กรชั้นนำอย่าง ปตท.สผ. หนึ่งในองค์กรที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมยอดเยี่ยมในหมวด Manufacturing ปตท.มีการเติบโตอย่างรวดเร็วเกิดจากการทำงานด้านนวัตกรรมที่สั่งสมมาอย่างต่อเนื่อง โดยล้อไปกับวัฒนธรรมองค์กรที่ชื่อ "A B C D"

A Adaptability ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ มีความพร้อมที่จะเรียนรู้

B Borderness การทำงานโดยไม่มีกำแพงระหว่างฝ่ายต่อฝ่าย แผนกต่อแผนก นายกับลูกน้อง

C Clear Thinking และ Clear Communication การคิดและสื่อสารที่ชัดเจน

D Dedication and Determination ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

4 สิ่งนี้ เป็นสูตรสำเร็จของการนำนวัตกรรมเข้าไปผูกเป็นเนื้อเดียวกันกับทุกส่วนงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเหมือนหัวใจสำคัญขององค์กร

อีกกรณีที่สำคัญ ได้แก่ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ "บำรุงราษฎร์ เวย์" (Bamrungrad way) คัมภีร์ชั้นยอดที่นำพา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ เป็นที่กล่าวขวัญถึงมูลค่าเพิ่มด้านการให้บริการ แบรนด์ระดับเวิล์ดคลาส และกับบันไดอีกขั้น "Most Innovative company" ปัจจัยจากการแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาล และความต้องการของผู้บริโภคยุคนี้ที่คาดหวังถึงความพึงพอใจสูงสุดแบบไร้ขีดจำกัด ผลักดันให้โรงพยาบาลเอกชนหลายแห่ง รวมถึงบำรุงราษฎร์ต้องดีดตัวเองให้ต่างออกไป "บำรุงราษฎร์ เวย์" ชื่อนี้ ที่ทำให้บำรุงราษฎร์แตกต่างเซอร์วิสที่เยี่ยมยอด เป็นปลายทางของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานโดยระบบไอทีเข้ามาเป็นผู้ช่วยสำคัญ"การทำงานแต่ละส่วนเชื่อมประสานกันได้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เฉกเช่นระบบการทำงานของคนสมองสั่งการไปยังระบบประสาทส่วนอื่นๆ ให้ทุกอวัยวะทำงานได้สอดคล้อง เมื่อทุกจุดทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียว เสมือนเส้นประสาทในแต่ละส่วนงานมารวมกันอยู่ที่สมองอันเดียว ซึ่งก็คือ ระบบ จากระบบงานภายในบรรยากาศภายนอก เป็นอีกจุดเปลี่ยนที่ทำให้โรงพยาบาลแห่งนี้มีสีสันต่างไปจากโรงพยาบาลอื่น ตัวอาคารและบรรยากาศภายใน ถูกปรุงแต่งให้ผู้ป่วยที่เข้ามาคลายความกังวลและไม่รู้สึกกลัว ขณะที่มาตรฐานการรักษาพยาบาลเป็นอีกสิ่งที่ดูแลอย่างใกล้ชิดเซอร์วิสที่พัฒนาจากคนในทุกส่วนงานได้รับการถ่ายทอดออกมาเป็นแบบฉบับเดียวที่ชื่อ "บำรุงราษฎร์ เวย์" นั้นถือเป็นคัมภีร์ที่ว่าด้วยการบริการ พัฒนาคน และเซอร์วิส พนักงานแต่ละคนจะได้รับเอกสารแจกสำหรับพกพาติดตัว พร้อมระบุข้อความหลายเรื่องที่พนักงานควรปฏิบัติ อาทิเช่น การทักทายผู้ป่วย วิธีการมองปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การพัฒนางานในแต่ละวัน ซึ่งล้วนก่อประโยชน์ต่อ แบรนด์บำรุงราษฎร์โดยรวม หลายนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในบำรุงราษฎร์ ล้วนเกิดจากเจ้าหน้าที่ทุกๆ ระดับ กรณีของเจ้าหน้าที่เปล ที่ต้องเข็นขึ้นชั้น 3 ทุกวัน เกิดแนวคิดที่ว่าให้เกิดบริการ ณ จุดเดียวขึ้น แทนที่จะเข็นคนไข้ย้ายไปในแต่ละแผนก อาทิ เอ็กซเรย์ แล้วจึงมาทำคลื่นหัวใจ เป็นต้น ผลที่ตามมา คือ คนไข้พึงพอใจ องค์กรประหยัดพลังงานคน และไฟฟ้ากระบวนการดังกล่าวที่เกิดขึ้นอันหมายถึง จุดกำเนิดของนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านบริการนั้นเพราะผู้นำมี incentive ให้สำหรับคนบำรุงราษฎร์ พิจารณาจากสกอร์ที่จดโดยหัวหน้างาน และผู้บริหารองค์กร การขับเคลื่อนทุกคนในองค์กรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆในบำรุงราษฎร์ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยประสานความรู้ความก้าวหน้าทางการแพทย์ เทคโนโลยี และบริการเพื่อให้ผู้เข้ามาทำการรักษาพึงพอใจและได้รับบริการที่ดีที่สุด

2. นวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์การ (Open Innovation) แหล่งที่สองของนวัตกรรมที่เป็นแหล่งที่มีความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือ การที่กิจการมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ขึ้นมาไม่เพียงแต่จากการคิดค้นของบุคลากรภายในกิจการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอีกด้วย ซึ่งแนวคิดของการเปิดรับภายนอกนั้น จะทำให้ไอเดียใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและ

หลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าพัฒนาเองทั้งหมดด้วย เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะมีการกระจัดกระจายอยู่ในองค์การต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีนั้นจะต้องมาจากบุคลากรภายในกิจการแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จึงเกิดแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมโดยการเชื่อมโยงกับองค์การภายนอกมากขึ้น จากการวิจัยของ Bain Company พบว่า จากการสำรวจผู้บริหารบริษัทข้ามชาติมากกว่า 200 คน กว่า 80% มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมจากภายนอกมากขึ้น โดยถึงสองในสามมองว่าตนเองยังไม่เปิดต่อการนำเอานวัตกรรมจากภายนอกเข้ามาในการดำเนินการอย่างเพียงพอ โดย 57% ของผู้บริหารกลุ่มนี้ระบุองค์การของตนมุ่งเน้นการคิดค้นนวัตกรรมจากภายในมากเกินไปอีกด้วย

ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดของการนำนวัตกรรมจากภายนอกมากขึ้น ซึ่งมาจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับเทคโนโลยีจากภายนอกองค์การ โดยเทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้กิจการสามารถสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงานได้ โดยที่จะไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์การเท่านั้น ดังนั้น กิจการที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดนี้ จะทำให้ได้รับความหลากหลายของแนวความคิดและทรัพยากร ความเชี่ยวชาญจากองค์การภายนอกอย่างทันท่วงที โดยที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาจากภายในทั้งสิ้น เนื่องจากส่วนมากองค์การหนึ่ง ๆ มักจะมีวัฒนธรรมเป็นกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้การคิดนอกกรอบเพื่อสรรหาสิ่งใหม่นั้นทำได้ค่อนข้างยาก จึงจำต้องมีการนำแนวความคิดใหม่ที่หลากหลายและแตกต่างจากกรอบเดิมเข้ามาผสมผสานมากขึ้น จึงทำให้กิจการมีนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยมีเทคนิควิธีการที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดนั้น

ตัวอย่างนวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์การ

บริษัท 3 เอ็ม ได้เปิดตัวศูนย์วิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3 เอ็ม ประเทศไทย ตอบโจทย์ผู้บริโภคประสบการณ์กว่า 110 ปี ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตอบสนองผู้บริโภคทั่วโลก ภายใต้แบรนด์สินค้าชื่อดังมากมาย ของ 3 เอ็ม จนได้รับการยกย่องให้เป็นสุดยอด 1 ใน 100 องค์กรแห่งนวัตกรรมชั้นนำระดับโลกประจำปี 2012 จากการจัดอันดับของ ทอมสัน รอยเตอร์ และอีกหลายๆ รางวัลที่จะการันตีคุณภาพของการเป็นองค์กรระดับโลกแห่งนี้ล่าสุด 3 เอ็ม ประเทศไทย ซึ่งมีอายุได้ 46 ปี เปิดตัวศูนย์วิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3เอ็ม ประเทศไทย (3M Thailand Customer Technical Center – CTC) ย่านพระราม 9 นับเป็น 1 ใน 35 ของศูนย์นวัตกรรมฯ 3เอ็ม ทั่วโลก และเป็นศูนย์นวัตกรรมฯที่ดีที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้จัดตั้งขึ้นศูนย์วิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม 3เอ็ม ประเทศไทย จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นศูนย์กลางของการสร้างสรรค์ ต่อยอดความคิด สร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัย และพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองผู้บริโภคชาวไทยและทั่วโลกอย่างไม่มีที่สิ้นสุดภายในพื้นที่กว่า 3,580 ตร.ม. ประกอบไปด้วยส่วนจัดแสดงสินค้า ห้องประชุมสัมมนา ห้องปฏิบัติการใช้งานจริง เพื่อตอบสนองใน 5 กลุ่มธุรกิจหลักของ 3เอ็ม และสามารถรองรับลูกค้าและผู้เข้าชมทั่วไปได้กว่า 4,000 คนต่อปี โดยมี ดร. ประกอบ กิตติพิชัย ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการด้านเทคนิค 3เอ็ม ประเทศไทย และทีมเจ้าหน้าที่พร้อมให้การต้อนรับอย่างเป็นกันเองและให้คำแนะนำตลอดจนตอบข้อซักถามได้อย่างคล่องแคล่วนับอีกหนึ่งก้าวย่างสำคัญและเป็นอีกหนึ่งแรงขับเคลื่อนให้ 3 เอ็ม สร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางธุรกิจร่วมกัน ซึ่งจะนำพาความสุขต่อเนื่องไม่รู้จบ ทั้งที่บ้าน ที่ทำงาน และการใช้ชีวิตจากสังคมไทย โยงใยไปทั่วโลกอย่างไม่รู้จบ

กลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรม

การที่จะทำให้องค์กรของตนสามารถก้าวไปสู่ผู้นำทางด้านนวัตกรรมในอุตสาหกรรมได้นั้น จะมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างไรถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้น ปัจจัยใดสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรมในกิจการมีหลายประการ ได้แก่

1. นวัตกรรมต้องถูกผลักดันมาจากผู้บริหารระดับสูง สำคัญที่สุดในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร หากนโยบายหรือแนวคิดทางด้านนี้ของซีอีโอไม่ชัดเจนแล้ว ก็ยากที่จะทำให้ลูกน้องเห็นความสำคัญ ของการผลักดันนวัตกรรมได้ โดยเกือบทั้งหมดของบริษัทชั้นนำด้านนวัตกรรมกล่าวว่า วิสัยทัศน์ทางด้านนวัตกรรมของตน ถูกมุ่งเน้นอย่างเด่นชัดมาก และมีการผลักดันทุกๆ จุดในกิจการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนหลายกิจการถึงกับกล่าวว่า ตนเองมิได้ขายสินค้า/บริการในธุรกิจของตนเท่านั้น แต่กำลังขาย "นวัตกรรม" ในสินค้าเหล่านั้นต่างหาก เนื่องจากจะทำให้สร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างให้กับกิจการของตนอย่างมากในการแข่งขัน ซึ่งในกรณีนี้ พีแอนด์จีเป็นตัวอย่างที่ดี โดยมี การมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง โดยอย่างน้อยสินค้าของตนจะต้องมีการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อย่างน้อยปีละครั้ง เช่น ผ้าอ้อมเด็กที่สามารถดึงเปิดทางด้านบน ยาสีฟันกลิ่นซินนามอน หรืออาหารสุนัขที่เพิ่มสารแอนตี้ออกซิแดนซ์ เป็นต้น ซึ่งถึงแม้ว่านวัตกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาอาจจะไม่ถึงกับเป็นสิ่งแปลกใหม่ที่สั่นสะเทือนไปทั้งวงการ แต่ก็นับว่าทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงมูลค่าเพิ่มของสินค้า สร้างภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำในสินค้าดังกล่าว ในจิตใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังว่า นวัตกรรมนั้นควรต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในความต้องการของลูกค้าและลูกค้าเห็นความสำคัญด้วย มิฉะนั้นจะกลายเป็น การสูญเปล่าทางด้านการลงทุนไป อาทิ บริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่งที่ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน โดยการใส่สี ใส่กลิ่นต่างๆ เพิ่มเติมขึ้น มีทั้งกลิ่นกุหลาบและกลิ่นอื่นๆ อีก นัยว่าเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะด้าน ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม แต่นวัตกรรมดังกล่าวก็ไม่ได้รับความสำเร็จจากการนำเสนอสู่ตลาดนัก เนื่องจากไม่สอดรับกับพฤติกรรม และความต้องการในการบริโภคของลูกค้า

2. การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม คือ การมีความชัดเจนว่านวัตกรรม จะมีการมุ่งเน้นไปทางด้านใดบ้าง และมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ เพื่อที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีความตื่นตัวในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากขึ้น ดังเช่น ซัมซุง อิเล็กทรอนิกส์ ยักษ์ใหญ่จากเกาหลีใต้ ที่มีการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจนว่าจะมีการมุ่งเน้นนวัตกรรมไปที่การออกแบบ ดังนั้นสินค้ารุ่นใหม่ๆ ของซัมซุงจะมีการพัฒนาอย่างเด่นชัดทางด้านรูปลักษณ์และการดีไซน์ที่โดดเด่นล้ำสมัย และมีการจัดสรรทรัพยากรมหาศาลเพื่อที่จะทุ่มเทให้เกิดนวัตกรรมด้านนั้นๆ ให้ได้การกระทำดังกล่าว ทำให้เกิดความชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติงานและเป็นทิศทางที่เด่นชัดต่อกิจการด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่แสดงว่า บริษัทชั้นนำด้านนวัตกรรมนั้น จะมีการกำหนดแนวทาง ที่ชัดเจน สื่อสารแนวทางเป้าหมายดังกล่าวสู่ พนักงานทั้งหมด รวมถึงมีการยอมรับที่จะทุ่มเททรัพยากรอย่างมาก ไปยังการทำวิจัย และพัฒนาในด้านดังกล่าวด้วย เหมือนกับกิจการซึ่งเป็นหนึ่งในผู้นำแห่งโลกนวัตกรรมอย่างเจเนอรัล อิเล็คทริค กล่าวว่า นวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นจากแค่การพูดคุยและฝันถึงเท่านั้น แต่เกิดจากการทุ่มเทและลงทุนมุ่งเน้นอย่างจริงจังในกิจกรรมดังกล่าว นอกจากนั้น บริษัทชั้นนำดังกล่าวยังต้องมีทัศนคติที่มองการลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนระยะยาวอีกด้วย เนื่องจากบ่อยครั้งที่การวิจัยพัฒนาเป็นการลงทุนที่ไม่ได้สร้างผลตอบแทนในระยะสั้นทันทีทันใด มักจะต้องมีผลจากการพัฒนาพร้อมอยู่ในกิจการเพื่อรอคอยการพัฒนาให้เป็นสินค้า/บริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอด้วย ดังนั้นจำนวนสิทธิบัตรที่บริษัทคิดค้นขึ้นมาและจดทะเบียนเป็นลิขสิทธิ์ทางปัญญาของตน จึงเป็นอีกลักษณะหนึ่งที่สำคัญของบริษัทที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมเหล่านี้ โดยหากจะพิจารณาให้ลึกซึ้งขึ้นไปอีกอาจจะต้อง

พิจารณาไปถึงจำนวนของสิทธิบัตรดังกล่าว ที่มีการพัฒนาขึ้นมาแล้ว สามารถนำไปสู่ความสำเร็จทางการตลาด พูดง่ายๆ ก็คือสินค้าใหม่ๆ แต่ละชนิดเหล่านั้น สามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายนั่นเอง

3. การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการกระตุ้นนวัตกรรมในกิจการให้กับบุคลากรของกิจการ ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จของการพัฒนาสินค้า และบริการดังกล่าวกับผลตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับโดยตรง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของโบนัส เงินรางวัลที่คิดจากเปอร์เซ็นต์ของยอดขายสินค้าใหม่ที่ทำได้ หรือที่นิยมมากก็คือการให้สิทธิในการซื้อหุ้นบางส่วนของกิจการด้วย อีกทั้งยังควรต้องให้การสนับสนุน กับบุคลากรโดยการที่ไม่มีการลงโทษหรือเอาผิดใดๆ กับผู้ที่พยายามพัฒนานวัตกรรมแล้ว เกิดความล้มเหลวไม่สามารถสร้างยอดขายให้กับกิจการได้ เนื่องจากการลงโทษจะเป็นการสกัดกั้นทำให้บุคลากรไม่กล้าที่จะคิดสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญมากของนวัตกรรมเลยทีเดียว ผู้บริหารต้องคิดว่าการคิดค้นนวัตกรรม ก็นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งด้วยเช่นกัน โดยหากไม่มีความเสี่ยงเลย ก็ยากที่จะสร้างผลตอบแทนระดับสูงกลับมายังกิจการ ดังคำกล่าวที่ว่า "high risk high return" นั่นเอง

จะเห็นว่าการจะกระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมในกิจการนั้น มิใช่ว่าจะมุ่งเน้นที่กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง แต่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่สอดคล้องลงตัวของกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรคุณภาพ ระบบในการทำงานที่สนับสนุนและกระตุ้นจูงใจ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความกล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์ รวมถึงการผลักดันจากผู้บริหารสูงสุดของกิจการ

ก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้วยองค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม (Innovative organization)

องค์กรไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยตนเองได้ โดยหน้าที่หลักขององค์กร คือ การสนับสนุนให้ปัจจัย และทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำนวัตกรรมและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรในที่สุด

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) มีความหมายที่แตกต่างกันสองประการ คือ เป็นองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร นวัตกรรมจะสร้างสรรค์โดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายไม่ใช่เฉพาะการทำวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว องค์กรที่มีลักษณะเป็น Innovative Organization ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร ทิศทางของผู้บริหารควรชัดเจน
2. โครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร แต่ไม่ควรเป็นโครงสร้างมีลักษณะที่หลวมเกินไป
3. บุคลากรภายในองค์กร ต้องมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มากกว่าปัจเจกบุคคล
4. ต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ฉะนั้นบุคลากรจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม
5. จะต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน
6. ต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากหลายครั้งที่นวัตกรรมที่สำคัญภายในองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากภายใน แต่เป็นการสามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ จากภายนอกเข้ามารวมกัน
7. มุ่งเน้นในด้านนวัตกรรมเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นในด้านผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กร

8. องค์กรจะต้องมีเครื่องมือ กิจกรรม และแผนงานต่างๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร

กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ สามารถสร้างได้ดังนี้

1. สร้างให้บุคลาการมีแนวคิดแบบ Pro-active คือคิดทางบวก ภายใต้การพึ่งพาตนเอง ต้องคิดว่าทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อทำงานให้องค์กร โดยต้องค้นหาจุดเด่นให้พบ
3. ลงมือปฏิบัติจริง โดยหัวหน้าองค์กรต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีให้เห็น แล้วพนักงานจะปฏิบัติตาม
4. คิดแบบชนะ-ชนะ คือทุกภาคส่วนควรได้รับประโยชน์
5. ควรเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องเข้าใจคนอื่นก่อนเสมอ ก่อนที่จะให้คนอื่นมาเข้าใจเรา
6. ผสานความแตกต่าง ทุกคนย่อมมีความคิดที่แตกต่างกัน ต้องทำให้พนักงานและเจ้าหน้าที่ มีความไปในทิศทางเดียวกัน

เนื่องจากนวัตกรรมคือสิ่งใหม่ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมจึงควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ที่มาจากโอกาสใหม่ๆ นวัตกรรมควรจะได้รับการวิเคราะห์จากโอกาสความเป็นไปได้ทั้งหมด เพราะนวัตกรรมเป็นเรื่องของแนวคิด และสิ่งที่มองเห็นได้ จะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากการใช้ทั้งสมองซีกซ้ายและซีกขวา นั่นคือการคิดวิเคราะห์และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การมองที่วัตถุ มองที่ผู้คน และเพื่อความมีประสิทธิภาพของนวัตกรรมต้องเป็นสิ่งที่ง่ายและอาศัยความทุ่มเท ซึ่งควรทำเพียงอย่างเดียว และต้องเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ที่ไม่ต้องใหญ่โต ในการพยายามทำสิ่งที่เฉพาะเจาะจง และเหนือสิ่งอื่นใด นวัตกรรมต้องการมากกว่าอัจริยะนั่นคือความรู้ ความฉลาด และพรสวรรค์ และสิ่งสำคัญที่สุดคือการทำงานหนักด้วยความทุ่มเท

ตัวอย่างองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

CPF ขับเคลื่อนองค์กรด้วย “นวัตกรรม” ปัจจุบันองค์ชั้นนำหลายแห่งของไทยต่างหันมาให้ความสนใจกับเรื่องนี้มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการกระตุ้นพนักงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซีพีเอฟ หรือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ก็นับเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่แนวคิดของ ธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการและประธานคณะผู้บริหาร เครือเจริญโภคภัณฑ์ที่ได้กำหนดให้ “นวัตกรรม” เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (CPF Way) ซึ่งผู้บริหารสูงสุดของ ซีพีเอฟ อดิเรก ศรีประทักษ์ ได้สานต่อนโยบายอย่างเข้มข้น และหน่วยงานอาหารสัตว์ หรือ Feed ก็เป็นหน่วยงานแรกของซีพีเอฟที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้ความเชื่อมั่นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีนวัตกรรมของตนเองเป็นจำนวนมากและบริษัทที่มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ จะเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มอาหารสัตว์ที่ได้ผลักดัน Innovation ในกลุ่มโรงงานผลิตอาหารสัตว์บกจนประสบความสำเร็จ ผู้นำมีการขับเคลื่อนนวัตกรรมของซีพีเอฟทั้งองค์กร โดยซีพีเอฟได้แต่งตั้งคณะกรรมการนวัตกรรมซีพีเอฟ เมื่อต้นปี 2554 และให้ผู้บริหารจาก 15 สายธุรกิจใน 3 ส่วน ได้แก่ Feed Farm Food เข้ามาร่วมกันทำงาน และกำหนดให้สำนักนวัตกรรมธุรกิจ (BIO : Business Innovation office) เป็นผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมให้กับ CPF ตลอดจน สร้าง 15 หน่วยงานธุรกิจนวัตกรรม (BU : Business Innovation Unit) ให้กับแต่ละสายธุรกิจด้วย มีการเชิญที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในด้านนวัตกรรมเข้ามาช่วยอบรมพัฒนาความคิดและวางกรอบการทำงานเพื่อช่วยในการผลักดันนวัตกรรมในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์สำคัญดังนี้

บรรยากาศ ช่วยดึงความคิดสร้างสรรค์ หัวใจสำคัญของ “นวัตกรรม” ก็คือ “คน” การกระตุ้นหรือสร้าง คนภายในองค์กร ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ต้องซีพีเอฟที่มีพนักงานมากมายถึง 8 หมื่นคน กระจายอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ที่สำคัญการดึงศักยภาพความคิดสร้างสรรค์ของ “คน” นั้นต้องดึงจากคนทุกระดับ ซึ่งวิโรจน์มองว่าต้องอาศัย “บรรยากาศ” ที่เอื้ออำนวย จึงจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมขึ้นมาได้ “ต้องทำให้พนักงานอยากร่วมมือกัน อย่างในโรงงานผลิตอาหารสัตว์บกจะจัดให้มีประชุมกลุ่มย่อย 5-8 คน ทุกสัปดาห์ๆ ละ 1 ชั่วโมงอย่างสบายๆ ไม่เครียด และไม่รบกวนงานประจำ โดยผู้บริหารหน่วยงานจะให้ทิศทางชัดเจนว่าทุกคนต้องหยิบยกปัญหาขึ้นมาช่วยกันหาทางแก้ไข ให้เขาคุยกันเรื่องปัญหาแล้วรวบรวมส่งผู้จัดการโรงงาน ซึ่งภายใน 3 เดือน ปัญหานั้นๆ ต้องได้รับการแก้ไข พอปัญหาคลี่คลายลง พนักงานก็สบายขึ้น และมีความคิดอยากจะแก้ปัญหาใหม่ๆ”นี่คือวิธีให้ได้มาซึ่งไอเดียของกลุ่มโรงงานผลิตอาหารสัตว์บกซีพีเอฟ ทำให้บริษัทได้แนวคิดใหม่ๆ ถึงปีละ 150 เรื่อง ตัวอย่าง เช่น การพัฒนาเครื่องเก็บตัวอย่างวัตถุดิบหลังบดซึ่งอยู่ในไลน์การผลิต และเป็นความคิดสร้างสรรค์ของ พนักงานหน้างานซึ่งกลายเป็นนวัตกรรมต้นแบบให้โรงงานอาหารสัตว์ในเวียดนามและจีนนำเรียนรู้และขยายผลต่อเนื่องด้วย

แรงจูงใจ ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ ขณะเดียวกัน “แรงจูงใจ” ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ จึงเป็นที่มาของการจัดงาน “CPF CEO Awards” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสร้างผลงานในการแก้ปัญหาและสร้างโอกาสทางธุรกิจแล้ว ยังเป็นการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายธุรกิจและสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านนวัตกรรมตลอดจนเป็นโอกาสให้บุคลากรของบริษัทได้นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และรับรางวัล สร้างกำลังใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ต่อไป

เวทีแสดงผลงานนวัตกรรมของพนักงานซีพีเอฟทั่วโลก CPF CEO Award 2011 เพิ่งจัดเสร็จสิ้นไปเมื่อวันที่ 13-14 กุมภาพันธ์ 2555 ณ ศูนย์ประชุมอุทยานวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย ใน สวทช. มีผลงานจัดแสดงถึง 117 ผลงาน และมีผลงานที่ได้รับรางวัลถึง 34 ผลงาน โดยมีกรอบการพิจารณาให้รางวัลผลงานจากมูลค่าความสำเร็จที่วัดเป็นตัวเลขจับต้องได้ ยกตัวอย่างให้รางวัลผลงานจากมูลค่าความสำเร็จที่วัดเป็นตัวเลขจับต้องได้ ยกตัวอย่างเช่น โครงการผลิตก๊าซชีวภาพจากระบบบำบัดน้ำเสีย เพื่อเป็นพลังงานทดแทนในโรงงานแปรรูปเนื้อสัตว์ ที่นอกจากจะช่วยลดมลภาวะเรื่องกลิ่นและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่สิ่งแวดล้อมแล้ว ยังสามารถนำก๊าซชีวภาพที่เกิดขึ้น ไปเป็นพลังงานทดแทนน้ำมันเตา ซึ่งเป็นเชื้อเพลิงใน Boiler ด้วย ระบบดังกล่าวลงทุน 22.6 ล้านบาท สามารถผลิตก๊าซชีวภาพได้ 2,500 ลบ.ม./วัน มีพลังงานเทียบเท่าน้ำมันเตา 1,200 ลิตร ทำให้เกิดการประหยัดเชื้อเพลิง 8.28 ล้านบาท/ปี และใช้ระยะเวลาคืนทุนภายใน 2.7 ปี หรือโครงการผลิตไก่เคลือบซอส BBQ แบบ High Tech ที่ช่วยให้เกิดการลดต้นทุนการผลิตได้ถึง 1,102,000 บาท/ปี และโครงการพัฒนากระบวนการผลิต Frozen Meal รูปแบบ Take Away Box เป็นต้น

ดึงคนทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในด้านนวัตกรรม ซีพีเอฟจะดึงคนทั้งองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในด้านนวัตกรรม ด้วยการออกแบบตารางคะแนนที่จะเริ่มใช้ในปี 2555 นี้ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้เตรียมบันทึกคะแนนสะสม (iscore) สำหรับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และจะมีรางวัลพิเศษแก่ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดของแต่ละสายธุรกิจด้วย หรือในอนาคตจะได้รับการจารึกชื่อไว้อยู่ในหอบุคคลที่ได้รับการยกย่อง (hall of fame) คาดว่าภายใน 5 ปีจะมีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมนี้กว่า 50% นอกจากนี้บริษัทยังได้จัดทำเว็บไซต์กลางเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าเยี่ยมชมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้ได้ตามแต่ชั้นความลับในแต่ละระดับ

สรุป

โลกธุรกิจปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมต่างๆ การสร้างการเติบโตความอยู่รอดและความยั่งยืนให้กับธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ แต่การที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตและอยู่รอดอย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่แสวงหาความแปลกใหม่ มีความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น นวัตกรรมสามารถสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทิ้งห่างและหนีคู่แข่งได้ ผู้นำของกิจการจำเป็นต้องสร้างและพัฒนารูปแบบของนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้วยองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังคำกล่าวที่ว่า “นวัตกรรม..กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขันอย่างยั่งยืน”

เอกสารอ้างอิง

ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2546. การบริหารสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

ภาณุ ลิมมานนท์. 2546. กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สิปรัช.

พงษ์ ผาวิจิตร. 2548. 42 นวัตกรรมทางธุรกิจ: ยุทธวิธีสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. กรุงเทพ : เนชั่นบุ๊คส์.

แคทซ์, ราล์ฟ. 2549. การจัดการนวัตกรรม. แปลและเรียบเรียงโดย ณัฐยา สินตระการผล กรุงเทพ : เอ็กซ์เปอร์เนท.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2553. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (ฉบับปรับปรุงใหม่).พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค.2548. นวัตกรรม : ติดอาวุธกลยุทธ์ทางการแข่งขัน.Chulalongkorn Review. 17 (66) มกราคม-มีนาคม : 17-24.

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. 2548. อีกครั้งกับกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม. ประชาชาติธุรกิจ. 7 (28) (9 พฤษภาคม 2548.

วันเพ็ญ แก้วสกุล. 2551. 3 บิ๊ก เปิดเคล็ด องค์กรยอดเยี่ยม “นวัตกรรม”.กรุงเทพธุรกิจ. วันที่ 16 ธันวาคม.

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. 2555. นวัตกรรมแตกต่าง...อย่างสร้างสรรค์. ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ (19-25 มีนาคม 2555): C2.

พสุ เดชะรินทร์ .2555. Most Innovative Companies. คอลัมน์: แนวคิดการบริหาร. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ (26 มีนาคม-1 เมษายน 2555): C1.

ปุณยชา เตพละกุล. 2556. สร้างองค์กรสำหรับทศวรรษหน้า สร้างผู้นำด้วยกฎแห่งนวัตกรรม. ผู้จัดการออนไลน์. 8 เมษายน.

ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์. 2555. CPF ขับเคลื่อนองค์กรด้วย “นวัตกรรม”. 4 (168) (24/1315) (20 - 26 กุมภาพันธ์ 2555).

Drucker Peter. 1995. Innovation and Entrepreneurship. Butterworth Heinmann.

Johne A. and Snelson P., 1988. Successful new product development. Oxford: Blackwell.

Hayes R, Wheelwright S. and Clark K., 1988. Dynamic manufacturing: Creating the learning organization. New York: Free Press.

Hughes Thomas. 1987. The Evolution of Large Technological Systems, in Wiebe et al., The Social Construction of Technological Systems : New Directions in the Sociology and History of Technology (Cambridge, England : Cambridge University Press).